

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 124 - 157
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية

معراج هواري و مريم شـرع
معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي غرداية
غرداية ص ب 455 غرداية 47000 ,الجزائر

المستخلص

شهدت الصناعة البنكية في الجزائر تطورات كبيرة كالترخيص للبنوك الخاصة إلا أن هذه الولادة البنكية لم تخل من التحديات التي أثرت على أداء هذا القطاع كالهزات العنيفة التي أصابت القطاع المالي العالمي أخيراً، الأمر الذي دفع البنوك إلى تطوير خدماتها لضمان المحافظة على حصتها السوقية وكسب حصة جديدة، ومع تزايد الاهتمام بالصناعات الخدمية تزايد إدراك ووعى الباحثانين والممارسين في صناعات الخدمات بأهمية الجودة ودورها في زيادة العائد على الاستثمار، والتميز في السوق، ورضا العميل، وكل ذلك حرّض بنوك اليوم على المزيد من العمل والعطاء من قبل العاملين بما يفوق أداء الواجبات الرسمية للوظيفة؛ وبدأت البنوك تعمل على خلق روح المبادأة والابتكار تاركة للعاملين حرية الحركة، وتبين للبنوك أيضاً أن متطلبات الوظيفية الرسمية للفرد لم تعد وحدها كافية لتحقيق التميز؛ وبالتالي كان لابد من وجود أنشطة يمارسها الفرد واعية إلى جانب الأنشطة الرسمية وهي ما تعرف بسلوكيات الموا نة التنظيمية**Organizational Citizenship Behaviors**، كما أن النظرة إلى الجودة عبر التركيز على العميل هي نظرة لم تكن مهمة سابقاً كما الآن، لذلك على البنوك أن تحافظ على فعاليتها بتقديم خدماتها وفقاً لرغبة العملاء؛ وإلا فإنها تخا ر بفقدان مركزها في السوق.

بناء على ما سبق؛ يهدف هذا البحث إلى الوقوف على مدى تبني الموظفون لسلوكيات الموا نة التنظيمية وأثرها في جودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا العملاء كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية للبنك الو ني الجزائري وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يتبع العاملون سلوكيات الموا نة التنظيمية في البنك الو ني الجزائري ؟
- ما هو مستوى جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور عملاء البنك الو ني الجزائري ؟
- ما هو مستوى رضا عملاء البنك الو ني الجزائري ؟

– ما هو أثر سلوكيات الموا نة التنظيمية في كل من جودة الخدمة البنكية المقدمة من جهة وفي رضا عملاء البنك الو ني الجزائري من جهة أخرى؟

حيث أظهرت نتائج تحيل البيانات وجود أثر ردي لسلوك الموا نة التنظيمية في جودة الخدمة البنكية؛ وكذلك وجود أثر ردي لسلوك الموا نة التنظيمية في رضا العملاء.

مقدمة:

لقد شهدت الصناعة البنكية في الجزائر تطورات كبيرة خلال العقد الماضي، وتزامن ذلك مع التغيرات والمستجدات الاقتصادية التي شهدها الاقتصاد الجزائري بشكل عام، ولعل أبرزها الترخيص للعديد من البنوك الخاصة إلا أن هذه الولادة البنكية لم تخل من التحديات التي أثرت على أداء هذا القطاع؛ وأيضاً ازدياد حدة المنافسة في الصناعة البنكية داخل الجزائر وخارجها بشكل عام، إضافة إلى ذلك الهزات التي أصابت القطاع المالي والبنكي العالمي في الآونة الأخيرة، الأمر الذي دفع البنوك إلى تحسين وتطوير خدماتها المقدمة لعملائها لضمان المحافظة على حصتها السوقية الحالية والسعي لكسب حصة سوقية جديدة بما يعظم ربحيتها، كما أنه مع تزايد الاهتمام بالصناعات الخدمية عموماً تزايد إدراك ووعى الباحثين والممارسين في صناعات الخدمات بأهمية الجودة ودورها في زيادة العائد على الاستثمار، والتميز في السوق، ورضا العميل، هذا الأمر حرّض منظمات اليوم على السعي نحو المزيد من العمل والعطاء من قبل جميع العاملين بما يفوق أداء الواجبات والمسؤوليات الرسمية للوظيفة، المتمثلة في الحد الأدنى للأداء. وبدأت البنوك الحديثة تعمل على خلق روح المبادأة والابتكار تاركة للعاملين حرية الحركة، باعتبار أن هذا النوع من السلوكيات يؤثر في كفاءة وفعالية الأداء في البنوك التي يقوم بها الأفراد بناءً على اختيارهم وبإرادتهم فهذه السلوكيات في الغالب لا ترد ضمن الوصف التنظيمي والوظيفي للدور الذي يؤديه الفرد داخل منظمته، وتبين للبنوك أيضاً أن متطلبات الوظيفية الرسمية للفرد لم تعد وحدها كافية لتحقيق النمو والتميز والنجاح وبالتالي كان لابد من وجود أنشطة يمارسها الفرد واعية إلى جانب الأنشطة الرسمية وهي ما تعرف بسلوكيات الموا نة التنظيمية Organizational Citizenship Behaviors. كما أن النظرة إلى الجودة عبر التركيز على العميل هي نظرة لم تكن مهمة في يوم من الأيام كما هي الآن، ففي البيئة التجارية والتنافسية العالمية في التسعينات وما بعدها بدأ العملاء يبحثون عن خدمات متنوعة تحقق لهم المزيد من الإشباع والرضا، لذلك يجب البنوك أن تحافظ على فعاليتها وكفاءتها بصورة مستمرة في تقديم خدماتها وفقاً لرغبة عملائها وإلا فإنها تخا ر بفقدان مركزها في السوق، ولاشك بأن الفرد الذي يعمل في البنك وبما يتبناه من اتجاهات وقيم وبما يحوزه من دوافع وبما يمارسه من سلوكيات له دور هام في رفع كفاءة وفعالية البنك الذي يعمل به، فإذا كانت ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الأساسي تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة وفعالية البنك الذي يعمل به، فلا شك إن ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الإضافي أو

ما تسمى سلوكيات الموا نة التنظيمية تسهم أيضاً في ذلك.

1- أهمية البحث: تأتي أهمية هذا البحث من أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في أداء المهمات بفعالية داخل البنوك دون الالتزام بالواجبات والمسؤوليات الرسمية للوظيفة والتي تمثل الحد الأدنى للأداء من خلال قيامها بادوار إضافية تطوعية بمحض إرادتها وبشكل يسهم في رفع مستوى الأداء وجودة الخدمة المقدمة، وهنا يأتي دور الموا نة التنظيمية **Organizational Citizenship** للموارد البشرية وما تقدمه من قدرة على رفع جودة الخدمة البنكية المقدمة، إلا أنه رغم الأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع سلوكيات الموا نة التنظيمية في الوقت الحاضر، إلا أنه لم يكن هناك اتفاق بين الكتاب والباحثانين في أدبيات هذا الموضوع بالنسبة للدوافع الكامنة وراء ممارسة سلوكيات الموا نة التنظيمية، كما أن بعض الباحثانين ومن خلال نظرية التبادل الاجتماعي ولتفسير السلوك التطوعي اقترحوا ضرورة توفر العدالة والنزاهة لدى الرؤساء في العمل بشكل يؤدي إلى سلوك الموا نة التنظيمية التي تؤدي بدورها إلى ظهور المقايضة الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث أنه عندما يعامل الرؤساء مرؤوسيهم بإنصاف وبعيداً عن ممارسات التمييز المجحف تنشأ لدى الفرد قيمة التبادل أو رد الفضل والتي توجهه وتلزمه بأن يمارس المقايضة، وقد اعتبر سلوك الموا نة التنظيمية وما ينطوي عليه من أنشطة وممارسات إيجابية أحد القنوات المتاحة لتحقيق تلك المقايضة.

وتنبع أهمية سلوكيات الموا نة التنظيمية للبنوك بصفة عامة والبنك الو ني الجزائري بصفة خاصة من كون العصر الذي تعيشه البنوك يتصف بكبر حجم التحديات التي تواجهها هذه البنوك، فالتغيير السريع في البيئة الخارجية والتطور التقني والفني في شتى المجالات أوجد بيئة مضطربة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يستطيع أن يتماشى مع الضغوط الخارجية المفروضة على هذه البنوك، ومن هنا جاءت أهمية العنصر البشري في المعادلة الصعبة التي تواجهها هذه البنوك وجعل الاهتمام بموضوع الموا نة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لأن مقابلة التحديات التي تعيشها بنوك اليوم تحتاج إلى جهود العاملين ليست الرسمية فحسب بل أكثر من ذلك سلوك العنصر البشري التطوعي[1].

2- مشكلة البحث: لقد كان ينظر منذ وقت بعيد إلى جودة الخدمة البنكية المقدمة والمدركة من منظور البنوك والعملاء في آن واحد على أنها ممكنة التحقيق من خلال الأدوار والمهام المحددة بشكل مسبق، إلا أن البنوك الحالية وجدت أن ذلك صعب التحقق في ظل المنافسة الحادة والظروف شديدة التعقيد، هذا الأمر تطلب منها منح الموظفين حرية الحركة والتصرف بادوار تطوعية تعود بالنفع والفائدة للبنوك.

وعلى أية حال تتجلى مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يتبع العاملون سلوكيات الموا نة التنظيمية في البنك الو ني الجزائري؟
- ما هو مستوى جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور عملاء البنك الو ني الجزائري؟
- ما هو مستوى رضا عملاء البنك الو ني الجزائري؟

- ما هو أثر سلوكيات الموا نة التنظيمية في رفع جودة الخدمة البنكية المقدمة من البنك التجاري؟
- ما هو أثر سلوكيات الموا نة التنظيمية في رضا عملاء البنك الو ني الجزائري ؟

3- أهداف البحث: تتمثل أهداف البحث في الآتي:

- إلقاء الضوء على مفهوم سلوك الموا نة التنظيمية بأبعاده وعلاقاته وتأثيراته وما يقدمه من حلول تساعد في رفع جودة الخدمة المقدمة.

- توضيح مفهوم وأبعاد جودة الخدمة المقدمة في البنك الو ني الجزائري ورضا العملاء عنها عن ريق إجراء تأصيل وتحليل نظري وعملي للموضوع.

- تحديد مدى تبنى عينة البحث لسلوك الموا نة التنظيمية.

- التعرف على أثر سلوك الموا نة التنظيمية بأبعاده المختلفة في رفع جودة الخدمة البنكية المقدمة.

- التعرف على أثر سلوك الموا نة التنظيمية بأبعاده المختلفة في رفع رضا عملاء البنك التجاري.

- السعي لمعرفة كيفية رفع جودة الخدمة البنكية المقدمة وبالتالي رفع مستوى رضا عملاء البنك التجاري بالاعتماد على سلوك الموا نة التنظيمية من خلال تقديم المقترحات اللازمة في هذا الشأن.

4- منهج البحث: سيتم التحقق من الأهداف الموضوعة لهذا البحث واختبار مدى صحة الفرضيات من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك على النحو التالي:

أ- المنهج الوصفي: سيتم إتباع هذا المنهج من خلال مراجعة الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من سلوكيات الموا نة التنظيمية وجودة الخدمة ورضا العملاء.

ب- المنهج التحليلي: سيتم إتباع هذا المنهج في إ ار تحليل العلاقات بين سلوك الموا نة التنظيمية وجودة الخدمة ورضا العملاء، وما يرتب بها، وكيفية قياس المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحديد إ ار البحث الميداني وأركانه، حيث سيتم جمع البيانات الميدانية من مفردات العينة باستخدام قائمة الاستقصاء من خلال المراحل التالية:

- تحديد مجتمع وعينة البحث لتجميع البيانات واختبار الفرضيات الموضوعة استنادا على مشكلة البحث.

- قياس متغيرات البحث من خلال مقاييس معتمدة.

- إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار فروض البحث مثل تحليل الانحدار المتعدد والارتباط، واختبار التباين والتحليلات الإحصائية الأخرى المرتبطة.

- تحليل ومناقشة نتائج البحث الميداني وتقديم المقترحات اللازمة.

5- مجتمع وعينة البحث: يضم مجتمع البحث الموظفين في البنك الو ني الجزائري وذلك لقياس مدى توفر أبعاد سلوكيات الموا نة التنظيمية لدى موظفي البنك الو ني الجزائري؛

بالإضافة إلى ذلك يضم مجتمع البحث عملاء البنك الو ني الجزائري في مدينة غرداية لقياس أبعاد كل من جودة الخدمة البنكية ورضا العملاء.

6- **متغيرات البحث: تمثل متغيرات البحث الأساس العلمي والموضوعي لصياغة الفرضيات العلمية للبحث وتتمثل هذه المتغيرات بالاتي:**

أ- المتغيرات المستقلة: يتمثل المتغير المستقل بسلوك الموا نة التنظيمية Organizational Citizenship Behaviors وهذا المتغير سيؤثر في جودة الخدمة البنكية المقدمة ورضا عملاء البنك الو ني الجزائري، ويشمل سلوك الموا نة التنظيمية عدد من المتغيرات وسيتم انتقاء أكثرها أهمية بناء على أراء الخبراء في هذا المجال وهي بشكل عام على النحو[2]:

- **الإيثار.**
- **الروح الرياضية.**
- **الكياسة.**
- **السلوك الحضاري.**
- **الانجاز وفق الضمير.**

ب- المتغير التابع:

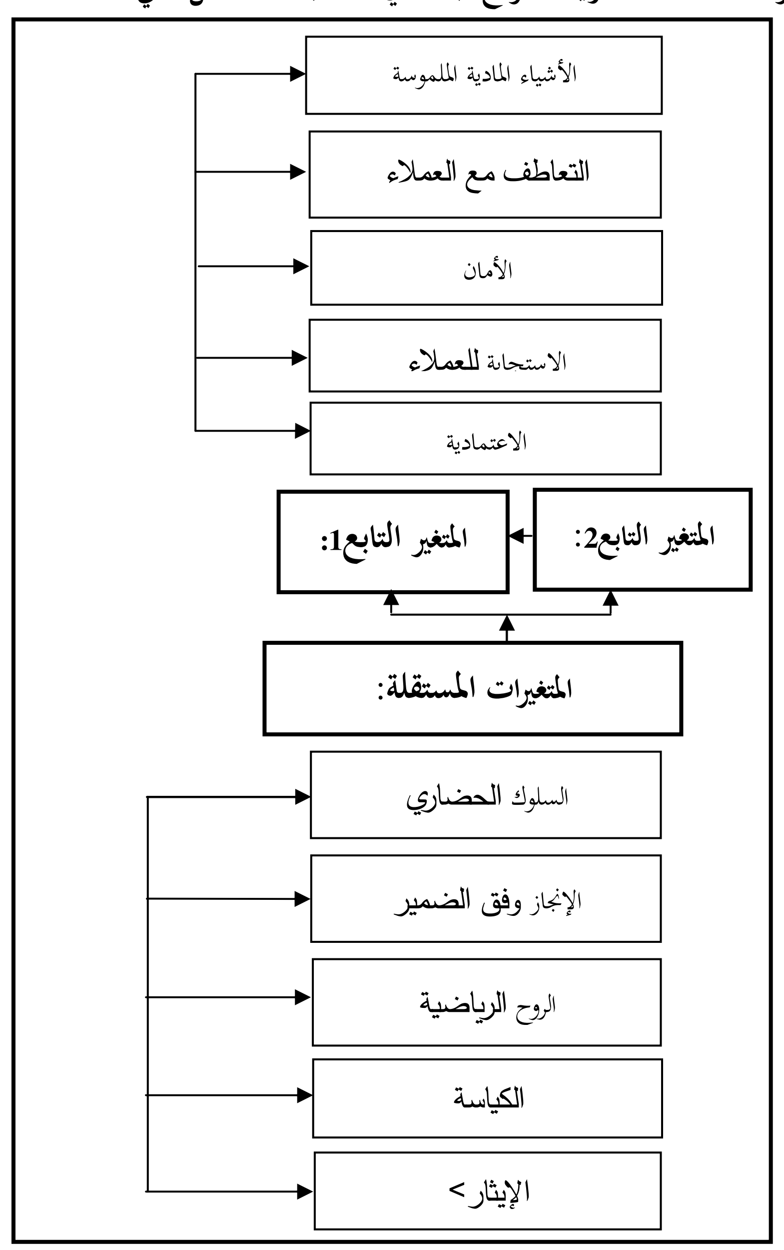
ب-1- جودة الخدمة المقدمة Service Quality: ويتمثل المتغير التابع بجودة الخدمة البنكية المقدمة حيث يكون هدف الباحثان شرح وتفسير هذا المتغير والتنبؤ به، ويشمل مجموعة من المتغيرات وهي:

- **الأشياء المادية الملموسة.**
- **توفير الأمان والثقة للعملاء.**
- **الاعتمادية أو ثقة العميل في أداء الخدمة.**
- **التعا ف مع العملاء.**
- **الاستجابة للعملاء.**

ب-2- رضا العملاء Customer Satisfaction: وهم عملاء البنك الو ني الجزائري في مدينة غرداية.

7- نموذج البحث

ينطلق نموذج البحث من أن سلوك الموا نة التنظيمية هي التي تسهم وبشكل فعال في رفع جودة الخدمة المقدمة، ويأخذ نموذج البحث في هذه البحث الشكل التالي:



الشكل رقم (1) نموذج البحث

8- فروض البحث: في ضوء مشكلة وأهداف البحث وانطلاقا من نموذج البحث السابق يمكن صياغة الفرضيات على النحو:

8-1-الفرضية الأولى:

إنّ أبعاد سلوك الموا نة التنظيمية التالية:

(الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) لا تؤثر معنوياً في أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة التالية:

(الاعتمادية، الاستجابة للعملاء، الأمان، التعا ف مع العملاء، الأشياء المادية الملموسة).

8-2- الفرضية الثانية: إنّ أبعاد سلوك الموا نة التنظيمية التالية:

(الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) لا تؤثر معنوياً في رضا عملاء البنوك العاملة في مدينة غرداية.

9- التحليل الإحصائي:

- الوسـ الحسابي: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية، وذلك للحصول على متوسـ إجابات المجيبين على الأسئلة وبالتالي معرفة الدرجة التي يميل إليها أغلبية أفراد العينة المدروسة.

- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة التشتت المطلق للقيم عن الوسـ الحسابي للمتغيرات.

- التوزيعات التكرارية: استخدمت بغرض معرفة توزيع عناصر وحدات العينة على الفئات المختلفة لتحليلها والحصول على النتائج التي تخدم موضوع البحث.

- معامل الارتباط البسيـ بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرين في صورتها البسيطة.

- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد سلوك الموا نة التنظيمية كمتغيرات مستقلة في جودة الخدمة المقدمة ورضا العملاء كمتغير تابع، وذلك لاختبار صحة فروض الدراسة.

10- الدراسات السابقة:

1. دراسة (Angela L. Zacharias؛ 2008): أ روحة أُعدت لنيل درجة الدكتوراه من جامعة Capella University بعنوان[3]:

"Organizational Citizenship Behavior in Professional Service Industry Sales Personnel"

حيث هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- تحديد مدى أهمية سلوكيات الدور الإضافي المرتبطة بالأداء التنظيمي.
- تقييم مستوى سلوكيات الموا نة التنظيمية.
- تحديد العلاقة بين سلوكيات الموا نة التنظيمية على المستوى الفردي ومستوى الأداء الفردي.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- عدم وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك الموا نة التنظيمية باختلاف كل من الدرجة الوظيفية؛ الدولة؛ المؤهل الدراسي؛ الراتب الشهري.

- وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك الموا نة التنظيمية باختلاف كل من: السن، الحالة الاجتماعية، الجنس، الخبرة.

2. دراسة (Adam R. Barringer؛ 2008):

أ روحة أُعدت لنيل درجة الدكتوراه من جامعة Capella University بعنوان[4]:

"Customer Loyalty: An exploration of the Relationship between Service Quality and Customer Intent to Return and Willingness to recommend In the restaurant Industry"

حيث هدفت الدراسة التركيز وبشكل محدد على العلاقة بين جودة الخدمة في المطعم ذا الخدمة الكاملة وولاء الزبون المعتمد على نية الزبون ورغبته بالطلب من المطعم كما وصفه من قبل زبائن المطعم من الذكور والإناث في المنا ق الحضرية والريفية في ولاية فلوريدا.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- هناك علاقة قوية إلى حد ما و ردية بين جودة الخدمة في المطعم ذا الخدمة الكاملة وولاء الزبون ونيته في العودة مرة أخرى إلى المطعم.

- هناك علاقة قوية و ردية بين جودة الخدمة المقدمة وولاء الزبون ورغبته في الطلب مرة أخرى.

- هناك اختلافات جوهرية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالنية والرغبة في الطلب من المطعم.

- إن إدراك جودة الخدمة تختلف جوهرياً بين مختلف الفئات العمرية ومستوى الدخل السنوي.

- إن إدراك جودة الخدمة تختلف جوهرياً بين الذكور والإناث في المنا ق الحضرية والريفية في فلوريدا.

3. دراسة (Joong-Won Lee؛2008): أ روحة أُعدت لنيل درجة الدكتوراه من جامعة University of Utah بعنوان[5]:

"The influence of culture and dimensions of Service Quality on positive effect؛ negative effect؛ and delightedness"

حيث هدفت الدراسة إلى تحليل واختبار أثر الثقافة (مقارنة بين الموا ن من أصول أمريكية مع الموا ن من أصول غير أمريكية) وأبعاد جودة الخدمة في الأثر السلبي والايجابي والسرور. وتوصلت الدراسة إلى:

- تشير النتائج أن جودة الخدمة ذات دلالة وأهمية واضحة لدى كافة الأفراد. وتشير أيضا إلى أن التفاعل بين جودة الخدمة والجنسية ليس له أي أهمية تذكر.

- عند دراسة العلاقة بين جودة الخدمة والثقافة تبين أن هناك علاقة ردية وموجبة بين بعد الجوانب المادية كبعد من أبعاد جودة الخدمة والثقافة التنظيمية.

- تشير النتائج إلى أن هناك علاقة ردية وموجبة بين جودة الخدمة والثقافة وتحديداً بين بعد الاعتمادية كبعد من أبعاد جودة الخدمة والثقافة التنظيمية.

الإ ار النظري للبحث

أولاً: سلوك الموا نة التنظيمية Organizational Citizenship Behaviors:

1. المفهوم والتعريف: يعتبر سلوك الموا نة التنظيمية أحد جوانب السلوك التنظيمي الذي حظي باهتمام متزايد من قبل باحثي الإدارة في الآونة الأخيرة؛ ويرجع ذلك في جانب كبير منه لتأثيرها الحيوي على التماسك والتفاعل الإيجابي بين أعضاء التنظيم بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

في نهاية السبعينات رح (Organ؛ 1977) مفهوم الموا نة التنظيمية على أنه الحلقة المفقودة في العلاقة السببية بين الرضا والأداء.

وبالتالي فإن ظهور مفهوم الموا نة التنظيمية كان إجابة على السؤالين التاليين:

- كيف يؤثر الرضا عن العمل على السلوك الفردي ومن ثم على الفعالية التنظيمية؟

- ما السلوك الذي يرغب المديرون بالحصول عليه من المرؤوسين ولا يستطيعون أن يطلبوه منهم؟

هناك العديد من التعريفات التي تناولت موضوع سلوك الموا نة التنظيمية ومنها:

- ويرى (سليمان،2001) أن سلوك الموا نة التنظيمية هو مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار وبما هو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت، كما لا توجد عقوبات تترتب على هذه السلوكيات وتعتبر بالغة الأهمية للأداء الوظيفي الفعال[6].

- ويرى (المبيض، 1999) أن سلوكيات الموا نة التنظيمية هي سلوكيات تنظيمية وظيفية أو إضافية للدور مدعمة اجتماعياً توجه إلى أفراد آخرين أو جماعة العمل أو البنك ككل[7].

- ويظهر (Robbins،2001) الدافع العقلاني لسلوك الموا نة التنظيمية إذ يعتبرها سلوك عقلاني لا يشكل جزء من متطلبات العمل الرسمي للموظف ولكنه مع ذلك يرفع من الفعالية التنظيمية[8].

- هي سلوكيات اختيارية أو تطوعية لا ترتب بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وتستهدف هذه السلوكيات تحقيق مصلحة البنك ككل أو

تحقيق مصلحة أفراد معينين داخل البنك، وذلك من خلال الإسهامات الايجابية التي يمارسها الفرد تطوعاً أو من خلال الامتناع عن السلوكيات التي تضايق البنك أو الإدارة أو القسم الذي يعمل به الفرد، وهي سلوكيات نزيهة يترتب على ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية[9].

2. خصائص سلوكيات الموا نة التنظيمية: تتنوع خصائص سلوك الموا نة التنظيمية بين التطوعية وعدم الارتباط بنظام المكافآت الرسمية وكذلك المساهمة؛ ووفقا لزايد أن سلوك المو نة التنظيمية يتصف بالخصائص التالية[10]:

- سلوك غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية.
- لا ينتظر الفرد مكافأة تنظيمية مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.
- سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد.
- تحرص المنظمات على تشجيع العاملين على الانخراط في هذا السلوك برغم كونه سلوك تطوعي.

ويؤكد خليفة هذه الخصائص إذ يعتبر أن سلوك الموا نة التنظيمية يتصف بالآتي[11]:

أ- سلوك الموا نة التنظيمي هو مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى أو من مجتمع لأخر وفقاً لطبيعته ولشكل اللوائح والثقافات المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي إضافي.

ب- سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة التطوعية الحرة للفرد.

ت- لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي للدور.

ث- لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد على المدى القصير ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارسها أفضلية وميزة تنافسية.

ج- يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية البنك والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي؛ فعلى الرغم من أنه لا يعتبر أداءً رسمياً بحد ذاته إلا أنه يسمح ويساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

3. أبعاد سلوكيات الموا نة التنظيمية: تعد سلوكيات الموا نة التنظيمية بناءً متعدد الأبعاد؛ حيث قام الباحثانون بتحديد هذه الأبعاد من خلال تناول سلوكيات الموا نة التنظيمية ضمن مجموعات منفصلة بحيث تندرج هذه المجموعات ككل في إ ار سلوك الموا نة التنظيمية. وعلى الرغم من إجماع الباحثانين على تعدد أبعاد الموا نة التنظيمية إلا أنهم لم يتفقوا على عددها ومضمونها؛ ويمكن إيضاح ذلك من خلال تناول ما تم تقديمه في هذا المجال.

حيث يشير (Appelbaum et al؛ 2004) إلى المقياس الخماسي الأبعاد الذي تم وضعه من قبل (Smith et al؛1983) ؛ (Graham؛1986)؛ (Organ؛1988) و (Organ؛1990) والذي حدد أبعاد الموا نة التنظيمية بخمسة أبعاد أساسية هي[12] :

1. صدق الموا نة أو السلوك الحضاري Civic virtue: وهو يعني المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور البنك والاهتمام بمصير البنك من خلال الحرص على:

– إبداء الرأي وتقديم المقترحات الجديدة لتطوير ـرق العمل والمساهمة في مناقشة الموضوعات التي تواجه جماعة العمل أو البنك.

– الرغبة في حضور الاجتماعات غير الرسمية الهامة.

– مطالعة وقراءة مذكرات البنك وإعلاناته.

– الحرص الدائم على تأدية العمل بصورة تساعد على الحفاظ على سمعة البنك.

2. الروح الرياضية Sportsmanship: وتتمثل في تحمل عبء العمل الزائد والمضايقات والإحبا ات التنظيمية العرضية دون تذمر أو امتعاض

3. الإنجاز وفق الضمير Conscience: ويعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك الموا نة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي وإنما يتضمن السلوك الوظيفي الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب رسمياً من البنك فيما يتعلق بالحضور؛ احترام اللوائح والقوانين ؛ الدقة والعمل بجدية؛ الحفاظ على موارد وممتلكات البنك.

4. الإيثار Altruism: وهو يتمثل بالتصرفات والأفعال التطوعية التي تعكس رغبة الفرد في مساعدة الآخرين من رؤساء وزملاء العمل أو حتى العملاء؛ ومن نماذج سلوك الإيثار ما يلي:

– مشاركة العاملين الآخرين في ـرق وأساليب العمل الجديدة.

– مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم على استخدام التجهيزات.

– مساعدة زملاء العمل على إنجاز العمل المتراكم لديه.

5. الكياسة Courtesy: يندرج تحت هذه الفئة كل الأعمال التي تساهم في منع حدوث المشاكل ومن ذلك:

– استشارة الآخرين قبل القيام بأية تصرفات قد تؤثر على أعمالهم.

– تقديم النصح واحترام رغبات الزملاء الآخرين وعدم استغلال حقوقهم.

أما (Williams & Anderson؛ 1991) فقد قسما سلوك الموا نة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين حسب من يوجه إليه هذا السلوك وهما[13]:

1. سلوك يفيد أفراد محددين بشكل مباشر وبالتالي يساهم هذا السلوك في تحقيق مصلحة البنك بشكل غير مباشر ومن أمثلته الاهتمام بالموظفين الآخرين بشكل شخصي؛ ومساعدة الأفراد المتغيبين.

2. سلوك يفيد البنك ككل ويتمثل في تقديم النصح للآخرين؛ الالتزام بالقواعد الرسمية المتعارف عليها.

مما سبق يمكن للباحثين القول إن الأبعاد الأساسية للموا نة التنظيمية هي كما توصل إليها (Podasskoff et al ؛2000) تتمثل بالإبعاد السبعة التالية[14]:

❑ **الطاعة التنظيمية Organizational Compliance: وهي كافة السلوكيات الموجهة نحو البنك ذاته، وتنعكس من خلال الالتزام بالقواعد والتعليمات الرسمية التي تحكم البنك، وتؤدي إلى إنجاز المهام والاستخدام العقلاني للموارد، والإذعان للسلطة القانونية وتنفيذ الأوامر الصادرة من الإدارة العليا.**

❑ **المبادرة الفردية Individual Initiative: وتتمثل بالأعمال الإبتكارية التي يمارسها الفرد واعية لتحسين أداء البنك، والحماس الزائد لإنجاز العمل، وتحمل أعباء العمل الإضافي وتشجيع الأفراد الآخرين داخل البنك على ممارسة مثل هذا السلوك.**

❑ **التطوير أو التنمية الذاتية Self Development: وتتمثل الأنماط السلوكية التي يمارسها الأفراد بشكل وعي لتحسين معارفهم ومهاراتهم، ومن نماذج هذا السلوك الاستفادة من البرامج التدريبية المتقدمة؛ ومواكبة التطورات الجارية في المجال المرتبـ بعمل الفرد، وتعلم مجموعة جديدة من المهارات التي تزيد من الإسهامات التي يقدمها الفرد إلى منظمته.**

❑ **الروح الرياضية Sportsmanship: وهي تمثل انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحبا ات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى، وهذه المضايقات غالباً ما تظهر نتيجة تفاعل العاملين داخل البنك الواحد أو العمل ضمن جماعة، كما أن تقبل الفرد لمثل هذه المضايقات دون تذمر أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية.**

❑ **صدق الموا نة Civic Virtue: تعكس مدى رغبة الفرد في المشاركة الإيجابية البناءة في كافة نشا ات وفعاليات البنك غير الرسمية، والاهتمام بمصير البنك حتى لو تطلب ذلك تحمل الفرد لأعباء عمل إضافية، ومن نماذج هذا السلوك:**

- **قراءة مذكرات البنك وإعلاناته.**
- **حضور الاجتماعات والندوات والمحاضرات وحلقات النقاش المهمة غير الرسمية.**
- **تأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة البنك والمحافظة على التغيير.**

❑ **السلوك المساعد Helping Behavior: وهو مساعدة الآخرين في حل المشاكل في العمل أو منع حدوثها دون انتظار مقابل لذلك عندما يحتاجون لهذه المساعدة، وقد يكونوا هؤلاء إما الرئيس المباشر أو زملاء العمل أو العميل، ومن نماذجه:**

- **مشاركة العاملين والحرص على مساعدة الرئيس المباشر ومساعدة زملاء العمل الجدد على الإلمام بأعمالهم.**
- **مساعدة العملاء في الحصول على خدمة ذات جودة عالية.**

- الحرص على مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة عليهم.

❑ الولاء التنظيمي Organizational Loyalty: وهو عبارة عن الشعور بالود تجاه الآخرين، وحماية مصالح البنك ودعمه أمام الغير وضد تهديدات البيئة الخارجية والمساهمة في بناء سمعة بية وصورة ذهنية جيدة والسعي للحفاظ على أصول وموارد البنك من خلال حسن استخدامها، والشعور بالانتماء للمنظمة فأهداف الفرد وحاجاته لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال ذلك.

4. نتائج سلوكيات الموا نة التنظيمية: إن أهمية سلوك الموا نة التنظيمية على مستوى الأداء الكلي للمنظمة تتركز في النقاط التالية[15]:

- على اعتبار أن الموارد في المنظمات نادرة فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك الموا نة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق البنك لأهدافها ورؤاها ورسالتها واستراتيجياتها إجمالا.

- إن سلوك الموا نة التنظيمية يزود الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل البنك تؤدي لزيادة النتائج الإجمالية المحققة.

- إن سلوك الموا نة التنظيمية يزيد من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بالشكل الأفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطي الفعال والمستمر والتشخيص المبكر والأزمات وحل المشاكل.

كما أن سلوكيات الموا نة التنظيمية يمكن أن تزيد من الأداء التنظيمي لأنها[16] :

- زيادة الفعالية والكفاءة وتقليل مستوى الشعور بنقص الإمكانيات أو ندرة الموارد.

- تقليل الهدر والاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة.

- الاهتمام بجانب المسؤولية الاجتماعية وتفعيل النظام الاجتماعي للمنظمة وتقليل الاحتكاكات أو الخلافات.

- يعطي البنك المزيد من التركيز والمرونة من حيث معرفة ما يريد الزبائن وكيفية خدمتهم وكذلك القدرة على إحداث التغييرات التي يحتاجها البنك لتسيير شؤونه حيث أن البنك الذي يقيد نفسه بحدود الأدوار الرئيسية يتسم بعدم المرونة وعدم القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة.

- تساعد على التنسيق بين الجهود المبذولة بين أعضاء الفريق وجماعات العمل المختلفة من ناحية أخرى.

- تقليل معدلات الدوران للعاملين وتقليل عدد الشكاوى واجتذاب أفضل الأفراد والحفاظ عليهم من خلال جعل البنك مكان أكثر جاذبية للعمل.

وعلى أية حال؛ يرى الباحثان انه لابد من توضيح أثر الموا نة على جودة الخدمة ويشير Castro & Carmen et al إلى أن هناك دليلان يؤكدان العلاقة الإيجابية بين الموا نة وإدراك العملاء لجودة الخدمة هما[17]:

– هناك أثر فوري المواطنة التنظيمية ينشأ من التفاعل بين الموظف والعميل حيث أن الموظفين الذين يظهرون سلوكيات المواطنة التنظيمية يكونون قادرين على تقديم خدمة جيدة كونهم يسعون لتحقيق أفضل مساعدة للعميل.

– تؤثر سلوكيات المواطنة إيجابياً على المتغيرات الداخلية للمنظمة حيث توفر مناخ مشجع لفرق العمل؛ تساهم في تمكين عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين؛ وتحسن بيئة العمل وتخفض معدلات أخطاء الموظفين.

ثانياً: جودة الخدمات البنكية Banking Service Quality

أ– مفهوم جودة الخدمة: لقد انصب الاهتمام في السابق على تعريف وقياس الخدمة من الناحية التاريخية على السلع المادية، إلا أن توافر المعرفة عن مفهوم الجودة بالنسبة للسلع المادية يعتبر غير كاف لتحقيق الفهم الواضح لمفهوم الجودة في صناعة الخدمات، وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة Service Quality من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً على السلع المادية[18].

ب– خصائص الخدمات البنكية[19]: برغم الاتفاق الكامل بين المفكرين على خصائص الخدمات فإن الملاحظ أن هناك اختلاف كبير بين المفكرين على الخصائص المميزة للخدمات البنكية؛ وفيما يلي خصائص الخدمات البنكية بهدف التعرف وإلقاء الضوء عليها:

– الخدمات البنكية غير ملموسة حيث لا يمكن لمسها أو تذوقها أو شمها أو رؤيتها أو سماعها.

– تعتمد الخدمات البنكية على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل.

– تحتاج الخدمات البنكية لهوية ومفهوم خاص لتمييز الخدمات التي يقدمها مصرف معين عن تلك التي تقدمها بنوك أخرى مع ملاحظة إن الخدمات البنكية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال بالإضافة إلى تعدد الخدمات البنكية؛ فالبنك يقدم تشكيلة متعددة من الخدمات.

– الانتشار الجغرافي لفروع ووحدات البنك لتقديم الخدمات في المكان والزمان المناسب للعميل.

– النمو في إطار متوازن، فتقديم الخدمات البنكية خاصة خدمة الإقراض يتضمن إيجاد التوازن بين توسيع نشاط البنك ودرجة المخاطر التي يتحملها البنك نتيجة ذلك.

وقد تضمن نموذج الفجوات الشهير الذي قدمه Parasuraman et al عام 1985م عدة أنواع من الجودة هي:

1. الجودة المتوقعة :Expected quality وهى تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، وهى تعتمد على احتياجات العميل، وخبراته وتجاربه السابقة، بالإضافة لاتصال العميل الشخصي بالآخرين من خلال الكلمة المنطوقة.

2. **الجودة المدركة من قبل الإدارة :Management perceptions of quality وهى تمثل إدراك مديري المنظمات الخدمية لاحتياجات وتوقعات عملائها الخاصة بالخدمة، وقد يعجز هؤلاء المديرين عن معرفة الخصائص التي يطلبها العملاء في الخدمة وعن معرفة مستوى الجودة الذي يجب أن تقدم به الخدمة. لذلك قد تختلف الجودة المدركة من قبل الإدارة المتوقعة من جانب العملاء وهو ما يعبر عنه ب"الفجوة رقم 1".**

3. **مواصفات جودة الخدمة Service Quality Specifications: وهى تعنى ترجمة البنك لجودة الخدمة –التي أدركها– في شكل مواصفات لجودة الخدمة. وقد تختلف الجودة المدركة من قبل الإدارة عن مواصفات جودة الخدمة، وهو ما يعبر عنه ب"الفجوة رقم2" بالنموذج. وقد يرجع هذا إلى عدم استقرار الطلب على الخدمة أو القيود الخاصة بالموارد أو القيود الخاصة بالسوق، فعلى سبيل المثال قد يطلب عملاء "خدمة إصلاح أجهزة التكييف" سرعة الإصلاح خلال فصل الصيف، ومع ذلك تعجز المنشأة الخدمية للإصلاح عن تحقيق ذلك لنقص عدد الفنيين لديها لأن أغلبهم يكون في ذلك الوقت في أجازته السنوية.**

4. **الخدمة الفعلية المقدمة للعميل Actual Service Delivered: وتعنى أداء العاملين بالمنشأة للخدمة بقاً للمواصفات التي وضعتها تلك المنشأة وهى تتوقف يلاشك على درجة مهارة العاملين بتلك المنشأة. وقد تختلف الخدمة المقدمة، وبالتالي جودتها من منشأة خدمية لأخرى، وفى المنشأة الخدمية الواحدة من عامل لآخر، وبالنسبة للعامل الواحد تختلف الخدمة التي يقدمها من وقت لآخر حسب حالته النفسية ومقدار إرهاقه في العمل...الخ. وقد تختلف الخدمة الفعلية المقدمة للعميل عن مواصفات جودة الخدمة وهو ما يعبر عنه ب"الفجوة رقم3" بالنموذج.**

5. **الجودة المروجة External Communication: وهى تعنى المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها.. .الخ، وما يعد به البنك عملائه والتي يتم نقلها للعملاء من خلال عناصر المزيج الترويجي من إعلان وبيع شخص ومطبوعات وخلافه. وتؤثر المعلومات المقدمة (الخدمة المروجة) بشكل كبير في توقعات العملاء عن الخدمة وجودتها؛ إدراك العملاء للخدمة المقدمة وجودتها. وقد تختلف الخدمة المقدمة فعلا للعملاء عن الخدمة الموج لها وهو ما يعبر عنه ب"الفجوة رقم4" بالنموذج.**

6. **الخدمة المدركة Perceived Service : هي تقدير (إدراك) العميل لأداء الخدمة الفعلي (الخدمة الفعلية المقدمة له) وهى تعتمد لحد كبير على توقعات العميل. فمثلاً إذا كانت الخدمة البنكية الفعلية تقدم للعميل خلال 10 دقائق، فإذا كان العميل يتوقع الحصول عليها خلال زمن أكبر من 10 دقائق (خلال 15 دقيقة مثلاً) فإن العميل يدرك الخدمة البنكية على أنها "عالية الجودة" أما إذا كان العميل يتوقع الحصول عليه في وقت أقل من 10 دقائق (5 دقائق مثلاً) فإن العميل يدرك الخدمة البنكية على أنها "منخفضة الجودة". إذن برغم أن الجودة الفعلية للخدمة واحدة في الحالتين إلا أن الخدمة المدركة من جانب العميل تختلف باختلاف توقعات عن الخدمة.**

ت– أنواع الخدمات البنكية[20]:

1. قبول الودائع مثل الودائع الجارية والودائع الادخارية والودائع المحتجزة والمجمدة لأغراض محددة (تأمينات مقابل اعتمادات مستندية أو مقابل إصدار خطابات الضمان).

2. تقديم التسهيلات الائتمانية كالتسهيلات النقدية المتمثلة بالسلف وخصم الكمبيالات.؛ القروض؛ والتسهيلات غير النقدية المتمثلة بإصدار خطابات الضمان– قبول فتح الاعتمادات المستندية.

3. الاستثمار في الأوراق المالية والاستثمارية مثل السندات الحكومية والسندات المضمونة من الحكومة وأذون الخزانة؛ والاستثمار في مشروعات مثل: المساهمة في رؤوس أموال البنوك الأخرى وفى رؤوس أموال المشروعات العاملة في قطاعات الزراعة والصناعة والإسكان والاستثمار والأموال والسياحة.

4. الخدمات البنكية التقليدية مثل صرف الشيكات المسحوبة على البنك (بالعملة المحلية والأجنبية) وتحصيل الشيكات و وإصدار الشهادات التي تثبت القيام بعمليات مالية مع البنك مع العملاء؛ وإجراء جميع التحويلات وفقاً لأوامر العملاء في الداخل والخارج؛ شراء وبيع العملات الأجنبية؛ فتح الحسابات؛ سداد التزامات العملاء بناء على لبهم للغير تحصيل الشيكات الشخصية والسياحية وإيداعها بحساب العملاء.

5. الخدمات المرتبطة بإدارة أموال ومشروعات العملاء: وهى الخدمات الحديثة المقدمة للعملاء في السوق ولا تندرج تحت أي من المجموعات الأربعة السابقة من الخدمات ولا يشترط بالضرورة أن تقدمها البنوك ولا تقدم لجميع قطاعات العملاء بالبنك مثل:

☒ خدمات أمناء الاستثمار وأهمها تقديم النصح والإرشاد للعميل في المجالات المالية والإدارية، وتأسيس وإدارة الشركات لصالح العملاء، دراسة الجدوى الاقتصادية لمشروعات العملاء، وترويج مشروعات أعمال العملاء عن ريق رحها للاكتتاب... وتسجيل الأسهم التي تم الاكتتاب فيها، وكذلك إدارة العقارات نيابة عن العملاء، وتسويق العقارات نيابة عن العملاء، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من خدمات الاتصال الآلية للعملاء.تداول الأوراق المالية الخاصة بالعملاء.تقديم الفرص التسويقية للعميل في السوق المحلى أو الخارجي (تقديم الاستشارات)، وكذلك تمويل عمليات البيع الايجارى للعملاء والحصول على المعدات...الخ.

☒ الإنتاج والتوزيع الآلي لبعض الخدمات البنكية مثل بيان حركة القرض سحبا وسداداً للأقساط والرصيد المتبقي وتاريخ انتهاء وفترته وبداية دورته الائتمانية الجديدة؛ وكذلك سحب أو إيداع نقدية من الحسابات الجارية ودفاتر التوفير الخاصة بالعملاء دون الدخول إلى صالات البنك

والتعامل مع موظفيه، والإعداد الفوري وكشف حركة الحساب الجاري، والتحويلات الإلكترونية للأموال من البنك لفروعه أو لمصرف آخر سواء بالداخل أو الخارج، وإمداد العميل بالشهادات الفورية التي تثبت قيامه بعمليات مالية مع البنك.

☒ توزيع بطاقة الائتمان: والتي يحصل عليها العميل بعد دفع مبلغ كتأمين والتي تمكن من الشراء والحصول على نقدية من أي مكان من العالم في حدود حد أقصى معين مقابل دفع فائدة محددة بعد فترة سماح متفق عليها مع جهات إصدار تلك البطاقات.

ث- أبعاد جودة الخدمة البنكية ورضا العملاء: لقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تطورا نوعيا كبيرا في الأنظمة البنكية ومن ضمنها تطور الخدمات البنكية وقد أدى هذا التطور إلى بلوغ معظم الخدمات البنكية المقدمة مرحلة النضوج والى تماثل الخدمات التي تقدمها مختلف الأنظمة البنكية[21].

وهذا أدى إلى تقليل المنافسة بين البنوك بشان أنواع الخدمات المقدمة ومن هنا برز مفهوم جودة الخدمة البنكية كواحد من أهم المجالات التي يمكن أن تتنافس البنوك فيما بينها من خلالها، وهذا يعني أن توجه عملاء البنوك في لمب الخدمات البنكية ليس فق لمجرد المضامين التسويقية التي يحصل عليها من تلك الخدمة وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها العميل وتشكل بالنسبة له جودة أفضل من وجهة نظره، وضمن هذا السياق ظهرت مفاهيم مثل خدمة العملاء التعا ف مع العملاء سرعة الإنجاز السرية البنكية في التعامل أسلوب تقديم الخدمة ...... الخ كمجالات للتميز في تقديم الخدمات البنكية وهو ما يشكل مفهوما لجودة الخدمات البنكية.

ولو نظرنا إلى جودة الخدمة البنكية وفق المفهوم أعلاه يلاحظ أنها تركز على اتجاهين للجودة وهي الجودة الداخلية المبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة، أما وجهة النظر الخارجية لمفهوم الجودة فهي تركز على مدى اقتناع العميل بمستوى الخدمة المقدمة إليه وهنا يفاضل بين العلامات التجارية المختلفة التي من خلالها يحصل على خدماته.

لذا فان تبني مفهوم الجودة الخارجية للخدمة البنكية أكثر أهمية نظرا لان مفهوم الجودة في هذا الاتجاه يركز على ادراكات العملاء واستنادا لذلك تتشكل الخدمة في ضوء توقعات العملاء لذا فان قياس جودة الخدمات البنكية يجب أن تتشكل على أساس إيجاد المقاييس التي ترتب بادراكات العملاء وتعبر عنها أي أن مفهوم جودة الخدمة البنكية تختلف عن مفهوم الخدمة بشكل عام كما تحدده الموصفات القياسية فهنالك تباين بين الجودة المدركة من قبل العملاء وبين الجودة القياسية[22].

واعتمادا على المفهوم أعلاه يمكن تحديد خمسة أبعاد مختلفة لقياس جودة الخدمات البنكية كالأتي[2324]:

6. الأشياء المادية الملموسة Tangibles: وتشمل كافة التسهيلات المادية للمنظمة الخدمية ومعداتها وأجهزتها بالإضافة لمظهر العاملين بها وغالبا ما ترتب بالجوانب التالية:

- حداثة الأجهزة الخاصة بالبنك.
- تصميم صالات البنك وتأثيثه الداخلي.
- أماكن الانتظار ومظهر العاملين بالبنك.
- اللوحات الإرشادية داخل البنك وكتيبات البنك.

7. الاعتمادية أو ثقة العميل في أداء الخدمة: أي قدرة البنك على أداء الخدمة المطلوبة – التي وعد بها العميل– بشكل صحيح ودقيق، وغالبا ما ترتب الاعتمادية بالجوانب التالية:

- الوفاء بالوعود المقدمة لانجاز الخدمات البنكية.
- تقديم الخدمة البنكية في الوقت المحدد لها.
- ثبات مستوى أداء الخدمة البنكية.
- دقة السجلات والمعاملات وعدم حدوث أخطاء؛ وتقديم الخدمة البنكية بشكل سليم.
- توفر المعرفة البنكية لدى العاملين بالبنك لمساعدة العملاء والرد على تساؤلاتهم.
- تخصيص موظفي البنك الوقت الكافي لشرح الخدمات البنكية للعملاء.
- حصول العميل على الخدمات البنكية أو الرد على استفساره بالتليفون.
- صدق المعلومات التي يقدمها البنك للعملاء من خلال الموظفين أو الإعلان أو المطبوعات.
- توفير البنك لصراف آلي يقدم خدمات متعددة.

8. الاستجابة للعملاء Responsiveness: أي سرعة استجابة موظفي البنك للعملاء والاستعداد لمساعدتهم وتلبية حاجاتهم وحل مشاكلهم بسرعة وغالبا ما ترتبـ الاستجابة للعملاء بالجوانب التالية:

- سرعة قيام موظفي البنك بالرد على استفسارات العميل وحل مشكلاته.
- إخبار عميل البنك بدقة عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاء منها.
- تخصيص البنك لموظفين أو نوافذ خدمة أو فروع لخدمة السيدات فقـ .
- سرعة تقديم الخدمة البنكية واستجابة موظفي البنك للعملاء رغم ضغوط العمل.
- استعداد موظفي البنك الدائم للتعاون مع العميل.
- قيام البنك بزيادة ساعات الدوام بالبنك في حالة الضرورة.
- قيام البنك بزيادة عدد الموظفين أو نوافذ الخدمة في حالة الزحام.

9. توفير الأمان والثقة للعملاء Assurance: من خلال إلمام موظفي الخدمة بالمعلومات واللباقة في التعامل مع العملاء وبث الثقة لديهم، ويرتبـ الأمان بما يلي:

- شعور العميل بالأمان المستمر من شهرة البنك وخبرته.
- سرعة حسابات ومعاملات العملاء بالبنك.
- تطابق الخدمة البنكية المقدمة للعملاء مع المعلن عنها.
- شعور العميل بالأمان عند التعامل مع البنك.

10. التعا ف مع العملاء Empathy: ويتضمن ذلك الاهتمام الفردي بالعميل والإيحاء بأنه شخصياً موضع اهتمام البنك الخدمية، وغالبا ما يرتبـ التعا ف مع العملاء بالجوانب التالية:

- وضع مصالح العميل في مقدمة اهتمامات البنك وموظفيه.
- سيادة روح الود والصداقة في تعامل موظفي البنك مع العميل.
- تقدير ظروف عميل البنك والتعا ف معه.

- **تفهم موظفي البنك لاحتياجات العميل.**
- **ملاءمة ساعات دوام البنك لجميع العملاء، والعناية الشخصية بالعميل من جانب موظفي البنك.**
- **حرص العاملين بالبنك على تقديم خدمات إضافية للعميل.**

الدراسة الميدانية للبحث

أولاً– اختبار ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة: غالباً ما يعبر عن ثبات المقياس بالاتساق الداخلي بين العبارات، وكما أن لثبات المقياس جانبين الأول هو استقرار المقياس كأن يتم الحصول على ذات النتائج إذا قيس المتغير مرات متتالية، أما الجانب الثاني للثبات فهو الموضوعية أي أن يتم الحصول على ذات الدرجة بصرف النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي يصمّمه. وقد اعتمد الباحثان ـريقة كرونباخ لحساب ثبات المقاييس باستخدام برنامج SPSS, V.16، وفي هذا المجال يشير Hair إلى أن قيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (0, 1) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألاّ يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0.60)، حيث أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (1) إلى أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغير المستقل (أبعاد سلوكيات الموا ـنة التنظيمية) هي (0.698)، بينما قيمة ألفا كرونباخ للمتغير التابع (جودة الخدمة البنكية) هي (0.963) وتعتبر هذه القيم مقبولة في العلوم الإدارية، وبناءاً على ذلك يمكن للباحثين القول بأن جميع المقاييس المستخدمة في البحث تتصف بالثبات الداخلي لعباراتها.

جدول رقم (1) معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
سلوكيات الموا ـنة التنظيمية	0.698	14
جودة الخدمة البنكية	0.963	38

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

1– الإحصاءات الوصفية لأبعاد سلوكيات الموا ـنة التنظيمية:

جدول رقم (2) الوسـ الحسابي والانحراف المعياري لمقياس سلوكيات الموا ـنة التنظيمية

م	العبارات	الوسـ الحسابي	انحراف معياري
1	ابذل قصار جهدي في تقديم المساعدة والتوجيه للموظفين الجدد حتى ولو لم يطلب مني ذلك.	3.0638	1.09155
2	انا دائماً على استعداد للمساعدة ومد يد العون لمن معي في البنك.	3.2553	.96612
3	لدي قابلية عالية لإعطاء وقتي لمساعدة الموظفين الآخرين.	3.5532	.90430
المقياس الكلي لسلوكيات الإيثار		3.2908	.57993

4	لدي قابلية عالية لمتابعة التطور والتغيير الذي يحدث في البنك.	3.0851	1.42691
5	غالبا أشارك في الأعمال التي تحسن من سمعة البنك واعية.	1.8723	1.11545
6	غالبا ما أخا ر في إبداء رأيي حول أفضل الطرق وبشكل يتعارض مع أفكار الآخرين.	2.9362	1.30890
المقياس الكلي للسلوك الحضاري		2.8936	.82270
7	لدي نزعة عدم إضاعة الوقت في الشكوى من أمور روتينية ليست لها قيمة.	3.1489	1.19744
8	ليس لديّ رغبة الميل للمبالغة والتهويل (أي لا أصنع من الحبة قبة).	2.5319	1.31630
9	في إ ار علاقتي مع البنك أركز على الجوانب الإيجابية أكثر من تركيزي على الجوانب السلبية.	3.8085	1.03500
المقياس الكلي لسلوكيات الروح الرياضية		3.0567	.80853
10	ضميري يقودني دائما إلى أتباع إجراءات وتعليمات البنك بدقة وتفاني.	3.1489	1.19744
11	شخصيتي وتركيبتي الفكرية تجبرني على أحاول إنجاز عملي بشكل مبكر عما هو محدد	2.5319	1.31630
12	أرد على الاستفسارات والمكالمات الهاتفية بكل حماس وتفان دون تذمر.	3.8085	1.03500
المقياس الكلي لسلوكيات الإنجاز وفق الضمير		3.0567	.80853
13	أشاور الآخرين قبل أن أبادر بأي تصرف قد يؤثر على عملهم.	3.5745	1.29790
14	أبادر شخصياً لمنع المشاكل التي قد تحدث مع زملائي أو في البنك.	1.9149	1.11958
المقياس الكلي لسلوكيات الكياسة		2.8085	.94727

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح للباحثين ومن الجدول أعلاه رقم (2) الذي يبين الوسـ الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس سلوكيات الموا نة التنظيمية ما يلي:

1- تقيس العبارات (3,2,1) بُعد سلوكيات الإيثار وهو أحد أبعاد سلوكيات الموا نة التنظيمية، حيث يلاحظ ارتفاعها عن الدرجة المتوسطة للمقياس، أي أن بُعد سلوكيات الإيثار تتواجد في حدود معقولة إلا أن هناك قصورا لدى الموظفين في بذل الجهد الكافي في تقديم المساعدة والتوجيه للموظفين الجدد حتى ولو لم يطلب منهم ذلك، وبشكل عام يلاحظ أن مدركات الموظفين في البنك التجاري لبُعد سلوكيات الإيثار يزيد عن الدرجة المتوسطة، ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة، حيث بلغ الوسـ الحسابي الكلي لبُعد سلوكيات الإيثار (3.29) بانحراف معياري (.5799)، مما يعني أن هناك تواجد بدرجة متوسطة لهذا البُعد.

2- تقيس العبارات (6،5،4) بُعد السلوك الحضاري وهو أحد أبعاد سلوكيات الموا نة التنظيمية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارة رقم (4) عن الدرجة الجيدة وهذا يدل إن لدى الموظفين في البنك التجاري قابلية عالية لمتابعة التطور والتغيير الذي يحدث في البنك، في حين يلاحظ أن العبارة

(6،5) تنخفض عن الدرجة المتوسطة، أي لا يشارك الموظفون غالبا في الأعمال التي تحسن من سمعة البنك واعية كما أن هناك خوف من المخا رة في إبداء الرأي حول أفضل ما يمكن تحقيقه للبنك وبشكل يتعارض مع أفكار الآخرين، وبشكل عام يلاحظ أن مدركات الموظفين في البنك التجاري لبُعد السلوك الحضاري تقل عن الدرجة الجيدة، حيث بلغ الوسـ الحسابي الكلي للسلوك الحضاري (2.89) بانحراف معياري (.822)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوسطة لهذا البُعد.

3- تقيس العبارات (7،8،9) بُعد سلوكيات الروح الرياضية وهو أحد أبعاد سلوكيات الموا نة التنظيمية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارتين (7،9) عن الدرجة الجيدة وهذا يدل إن الموظفين ليس لديهم الرغبة في إضاعة الوقت في الشكوى من أمور روتينية ليست لها قيمة وكذلك لدى الموظفين في البنك قابلية عالية في التركيز على الجوانب الإيجابية أكثر من التركيز على الجوانب السلبية، في حين يلاحظ أن العبارة (8) تنخفض عن الدرجة المتوسطة وذلك لدى سؤالهم عن الرغبة في الميل للمبالغة والتهويل وهذه النقطة تثير انتباه الباحثان وان تمكن إلى حد ما من توضيح أسبابها حيث ردها إلى ان الموظف يقوم بذلك من اجل تسيير وضعه في الوظيفة، وبشكل عام يلاحظ أن مدركات الموظفين في البنك التجاري لبُعد سلوكيات الروح الرياضية يزيد عن الدرجة المتوسطة، ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة، حيث بلغ الوسـ الحسابي الكلي للسلوك الحضاري (3.0567) بانحراف معياري (.80853)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوسطة لهذا البُعد.

4- تقيس العبارات (10،11،12) بُعد سلوكيات الإنجاز وفق الضمير وهو أحد أبعاد سلوكيات الموا نة التنظيمية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارتين (10،12) عن الدرجة الجيدة وهذا يدل أن الدقة والتفاني في العمل وكذلك الرد على استفسارات الزبائن دون تذمر ليست بمعزل عن الضمير الذي يقود دائما إلى أتباع إجراءات وتعليمات البنك بدقة؛ في حين يلاحظ أن العبارة (11) تنخفض عن الدرجة المتوسطة وذلك لدى سؤالهم عن شخصيتهم وتركيبتهم الفكرية عما إذا تجبرهم على إنجاز العمل بشكل مبكر عما هو محدد وهذه النقطة تثير الانتباه بحكم انخفاضها ويمكن للباحثين إرجاع أسبابها إلى إن الانجاز الفعال للعمل لا يعود بالدرجة الأولى إلى تركيبة الفرد وان كانت لها أهمية؛ وإنما تعود إلى عملية الرقابة والقيادة من قبل الإدارة العليا كجزء من منظومة متكاملة للعملية الإدارية في البنك التي تضع معايير تقييم الأداء والانجاز والمكافآت التي لا تزال في معظم قطاعاتنا جماعية وليست فردية، وبشكل عام يلاحظ أن تواجد سلوكيات الإنجاز وفق الضمير لدى الموظفين في البنك التجاري تقل عن الدرجة الجيدة، حيث بلغ الوسـ الحسابي الكلي سلوكيات الإنجاز وفق الضمير (3.1064) بانحراف معياري (.68138)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوسطة لهذا البُعد.

5- تقيس العبارات (13،14) بُعد سلوكيات الكياسة وهو أحد أبعاد سلوكيات الموا نة التنظيمية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارة (13) عن الدرجة الجيدة وهذا يدل على أن الموظفين في البنك التجاري لديهم من الكياسة المطلوبة تجاه زملائهم في العمل وهذا يدلل على وجود التنظيمات غير الرسمية في بيئة العمل التي تحكم العلاقات بين الزملاء وبغض النظر عما إذا كانت تلك التنظيمات تعمل بشكل ايجابي أو سلبي في البنك وهنا لابد من تعمل إدارة البنك بشكل يسهم في الاستفادة

من تلك التنظيمات إيجابا بدلا من أن تكون كارثة حقيقية عندما تعمل تلك التنظيمات بشكل يتعارض وأهداف البنك الإستراتيجية، في حين يلاحظ أن العبارة (14) تنخفض عن الدرجة المتوسطة وهذا يدلل على ضعف المبادرة الشخصية لدى الموظفين في البنك التجاري وبالتالي إن مشكلات العمل لا تحل ما لم تبادر الإدارة لحلها وهذه تعتبر كارثة حقيقية تؤدي إلى الموت الزؤام والى الاحتراق الوظيفي لأفراد التنظيم باعتبارها تحد من الإبداع والابتكار في حل المشكلات؛ وبشكل عام يلاحظ أن تواجد سلوكيات الكياسة لدى الموظفين في البنك التجاري تقل عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوسـ الحسابي الكلي سلوكيات الإنجاز وفق الضمير (2.8085) بانحراف معياري (.94727)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوسطة لهذا البُعد.

2- الإحصاءات الوصفية لأبعاد جودة الخدمة البنكية:

جدول رقم (3) الوسـ الحسابي والانحراف المعياري لمقياس جودة الخدمة البنكية

م	العبارات	وسـ حسابي	انحراف معياري
1	إن لوحات البنك الإرشادية واضحة بشكل جيد	2.8723	.99164
2	إن كتيبات ومنشورات البنك واضحة بشكل جيد	2.7872	1.08219
3	إن حداثة أجهزة ومعدات البنك مرتفعة	3.2979	.80528
4	تتوفر لدى البنك أماكن انتظار للسيارات	1.0213	1.03187
5	مظهر موظفي البنك بسوية عالية	2.9362	1.03008
6	مظهر صالات وتأثيث البنك فائقة النوعية	2.7234	1.07748
	المقياس الكلي للأشياء المادية الملموسة	2.8936	2.5319
7	يخصص الموظفون لخدمة العملاء الوقت الكافي	3.2128	.90737
8	تقدم الخدمات البنكية بشكل سليم وصحيح	3.0426	1.06235
9	يوفر البنك خدمة الصراف آلي	2.9149	99629.
10	تتمتع سجلات ومعاملات البنك بالدقة	3.3617	94237.
11	يلتزم البنك بالوفاء بالوعود المقدمة للعملاء	2.8085	94727.
12	تقدم الخدمات البنكية في المواعيد المحددة لها	3.1489	88413.
13	يلتزم البنك بتقديم المعلومات الصادقة للعملاء	2.8936	1.00508
14	إن مستوى أداء الخدمة البنكية ثابت.	2.7234	1.05711
15	يتمتع الموظفون بالمعرفة البنكية العالية	3.2979	85757.
16	هناك إمكانية في الحصول على الخدمة بالهاتف.	2.3191	78315.
	المقياس الكلي لثقة العميل في أداء الخدمة أو الاعتمادية	3.7426	.21844
17	يلتزم البنك بتحقيق التطابق بين الخدمة المقدمة والمعلنة.	3.1702	.84233
18	إن التعامل مع البنك يحقق الأمان وعدم الشعور بالقلق.	2.9149	1.15777
19	يلزم البنك بالمحافظة على سرية الحسابات والمعاملات "السرية البنكية"	3.3191	.83683

20	إن سمعة وشهرة وخبرة البنك توفر الأمان والا مئنان	2.9574	.93151
المقياس الكلي لتوفير الثقة والأمان للعملاء		3.9840	.38801
21	يتم حل المشكلات والرد على استفسارات العملاء بسرعة	2.7447	1.05229
22	في أوقات الذروة يعمل البنك على زيادة عدد الموظفين	2.9362	.89453
23	يلتزم البنك بالاستعداد الدائم للتعاون مع عملاءه	2.5532	.97375
24	يتم تقديم الخدمات البنكية بالسرعة المطلوبة	2.6596	1.14733
25	إن سرعة الاستجابة للعميل عالية رغم الضغ الوظيفي	2.8298	.98509
26	عند الحاجة يعمل البنك على تمديد ساعات الدوام للعملاء	2.7234	.92553
27	يخصص البنك عاملات وأماكن خاصة بالنساء	2.4255	.97233
28	يلتزم البنك بإخبار عملاءه بموعد تقديم الخدمات البنكية	3.0638	.89453
المقياس الكلي للاستجابة للعملاء		1.7686	.23743
29	يحرص البنك على تقديم خدمات إضافية مساعدة للعملاء	2.9362	1.00875
30	يتصف موظفو البنك بالقدرة على تفهم احتياجات العملاء	2.9149	.99629
31	تضع إدارة البنك مصلحة العميل فى مقدمة الاهتمامات	2.5319	1.08048
32	يأخذ موظفو البنك بعين الاعتبار ظروف العملاء	2.5106	.92952
33	تتصف العلاقة بين البنك والعملاء بالود والصداقة	2.2553	.98837
34	يتم ايلاء عملاء البنك العناية الشخصية	2.6809	.98038
35	إن ساعات دوام البنك ملاءمة للعملاء	3.0213	1.03187
المقياس الكلي للتعا ف مع العملاء		1.8450	.21651

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح للباحثين ومن الجدول رقم (3) الذي يبين الوسـ الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس جودة الخدمة البنكية ما يلي:

1. تقيس العبارات (من 1 حتى 6) بُعد الأشياء المادية الملموسة وهو أحد أبعاد جودة الخدمة البنكية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارة رقم (3) عن الدرجة الجيدة وهذا يدل إن حداثة أجهزة ومعدات البنك التجاري مرتفعة إلى حد ما؛ في حين يلاحظ أن العبارة (1؛2؛ 4؛5؛6) تنخفض عن الدرجة المتوسطة مما يعني أن بعض الجوانب المادية للبنك التجاري لا تتوافر حتى في الحدود الدنيا سواء كانت لوحات البنك التجاري الإرشادية وكتيباته ومنشوراته ومظهر موظفيه ومظهر الصالات والتأثيث والديكور الداخلي للبنك من وجهة نظر عملاء البنك بفئاته العمرية وشرائحه مختلفة الدخل. وبشكل عام يلاحظ أن مدركات عملاء البنك لبعد الأشياء المادية الملموسة في البنك التجاري تقل عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوسـ الحسابي الكلي للأشياء المادية الملموسة (2.5390) بانحراف معياري (.44804)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة منخفضة لهذا البُعد.

2. تقيس العبارات (من 7 حتى 16) بُعد ثقة العميل في أداء الخدمة أو الاعتمادية وهو أحد أبعاد جودة الخدمة البنكية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارات رقم (7؛8؛10؛12؛15) عن الدرجة

المتوسطة؛ وهذا يدل على تخصيص الموظفين الوقت لخدمة العملاء؛ لكن هذا الوقت ليس كافيا في اغلب الأحيان وكما ان الخدمات البنكية لا تقدم بالشكل السليم والصحيح دائما، وأيضا تتمتع سجلات ومعاملات البنك بالدقة المطلوبة يضاف إلى ذلك يتمتع الموظفين بالمعرفة البنكية العالية لكن كل ذلك في درجة فوق الوسط ؛ إلا إن التحليل يظهر انخفاض العبارات (9؛11؛13؛14؛16) عن الدرجة المتوسطة أي أن خدمات الصراف الآلي رغم وجودها في بعض الأماكن فإنها لا تكفي كما انها محدودة الانتشار وان وجدت فإنها غالبا لا تخدم عملاء البنك وبالتالي إن مستوى أداء الخدمة البنكية ليس ثابتا؛ أضف إلى ذلك ليس هناك إمكانية للحصول على الخدمة بالهاتف. وبشكل عام يلاحظ أن مدركات عملاء البنك لبعد ثقة العميل في أداء الخدمة أو الاعتمادية في البنك التجاري تزيد عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لبعد ثقة العميل في أداء الخدمة أو الاعتمادية في البنك التجاري (3.7426) بانحراف معياري (.21844)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة متوسط لهذا البُعد.

3. تقيس العبارات (من 17 حتى 20) بُعد الثقة والأمان للعملاء وهو أحد أبعاد جودة الخدمة البنكية، حيث يلاحظ ارتفاع العبارات رقم (17؛19) عن الدرجة المتوسطة؛ وهذا يدل على إن هناك تطابق بين الخدمة المقدمة والمعلنة من وجهة نظر العملاء رغم انخفاض جودة تلك الخدمة وان البنك وموظفيه يتمتعوا بسرية مصرفية معينة من وجهة نظر عملاء البنك مما يجعل التعامل مع البنك يتسم بالأمان وعدم الشعور بالقلق نتيجة سمعة وشهرة وخبرة البنك التجاري. وبشكل عام يلاحظ أن مدركات عملاء البنك لبعد الثقة والأمان للعملاء في البنك التجاري تزيد عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لبعد الثقة والأمان للعملاء في البنك التجاري بحدود (4) بانحراف معياري (.38801)، مما يعني أن هناك إدراك بدرجة فوق الوسط لهذا البُعد بسبب سمعة وتاريخ وخبرة البنك التجاري وملاءته المالية التي تعطي عملاءه المزيد من الثقة والأمان.

4. تقيس العبارات (من 21 حتى 28) بُعد الاستجابة للعملاء وهو أحد أبعاد جودة الخدمة البنكية، حيث يلاحظ انخفاض درجة عباراته عن الدرجة المتوسطة؛ وهذا يدل على إن المشكلات والرد على الاستفسارات لا تلقى باهتمام الموظفين من وجهة نظر العملاء وان وقت الاستجابة غير كافي حتى وان وجد لدى الموظفين حيث لا يتم تقديم الخدمات البنكية بالسرعة المطلوبة وسرعة الاستجابة للعميل منخفضة. وبشكل عام يلاحظ أن مدركات عملاء البنك لبعد الاستجابة للعملاء في البنك التجاري تقل عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لبعد الاستجابة للعملاء في البنك التجاري بحدود (1.7686) بانحراف معياري (.44804)، وهذا مؤشر خطير يدل على أن البنك الو ني الجزائري رغم النقلة النوعية التي حدثت في الفترة الماضية إلا أن عملاءه إلى الآن يرون في إن خدماته هي ذاتها خدمات القطاع العام المتسم بعدم الاستجابة للعملاء وحاجاتهم وظروفهم ومنافسة القطاع البنكي الخاص.

5. تقيس العبارات (من 29 حتى 35) بُعد التعا ف مع العملاء وهو أحد أبعاد جودة الخدمة البنكية، حيث يلاحظ انخفاض درجة عباراته عن الدرجة المتوسطة؛ وهذا يدل على إن البنك

التجاري لا يحرص على تقديم خدمات إضافية مساعدة للعملاء ولا يتصف موظفوه بالقدرة على تفهم احتياجات العملاء و لا تتصف العلاقة بين البنك والعملاء بالود والصداقة. وبشكل عام يلاحظ أن مدركات عملاء البنك لبعد التعا ف مع العملاء في البنك التجاري تقل عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوسـ الحسابي الكلي لبعد التعا ف مع العملاء في البنك التجاري بحدود (1.8450) بانحراف معياري (.21651)، وهذا مؤشر خطير يدل على أن البنك الو ني الجزائري لا يأخذ بالمنافسة المحمومة التي يقوم بها القطاع البنكي الخاص من ناحية تعا فه مع العملاء وتقديم الخدمات التي يطمح إليها.

3- الإحصاءات الوصفية لأبعاد رضا العملاء:

جدول رقم (4) الوسـ الحسابي والانحراف المعياري لمقياس رضا العملاء

م	العبارات	الوسـ الحسابي	انحراف معياري
1	ما هي نسبة رضاك سابقاً حول الخدمات البنكية المقدمة	2.4894	1.12041
2	ما هي نسبة رضاك اليوم حول الخدمات البنكية المقدمة	3.2979	.93052
3	من خلال تعاملك مع هذا البنك؛ هل تنصح الآخرين به لجودة خدماته المقدمة	1.6596	.52239
	المقياس الكلي لرضا العملاء	2.5390	.44804

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح للباحثين ومن الجدول رقم (4) الذي يبين الوسـ الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس رضا العملاء ما يلي:

1. يلاحظ أن نسبة رضا العملاء عن الخدمات البنكية المقدمة سابقاً هي نسبة متدنية جدا حيث تشير النتائج إلى إن العملاء غير راضون عن الخدمات السابقة. وبشكل عام يلاحظ أن رضا العملاء للخدمات البنكية السابقة تقل عن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ الوسـ الحسابي لها بحدود (2.4894) بانحراف معياري (1.12041).

2. يلاحظ أن هناك تحسنا في نسبة رضا العملاء عن الخدمات البنكية المقدمة حالياً حيث تشير النتائج إلى إن العملاء راضون إلى حدا ما عن الخدمات المقدمة؛ حيث بلغ الوسـ الحسابي لها بحدود (3.2979) بانحراف معياري (.93052)؛ ويمكن للباحثين إرجاع سبب تحسن جودة الخدمة البنكية الحالية إلى إعادة الهيكلة التي تمت في البنك الو ني الجزائري إضافة إلى الرؤية الجديدة للإدارة العامة.

3. عموماً؛ تشير النتائج إلى أن العملاء لا يرون في البنك التجاري مقصدهم ولا يشجعون العملاء الآخرين للتعامل معه وبنسبة عالية 61% وهم يرون في البنك الجاري فقـ القدرة المالية العالية والأمان العالي وهم بطبيعة الحال في تعاملهم مع البنك التجاري لا يبحثون عن جودة الخدمة وإنما عن الأمان والثقة وخدمات الاستيراد والتصدير بالصفقات الكبيرة التي تتطلب تعاملات و

اعتمادات مستندية مع الخارج وهذا ما يقوم به البنك التجاري؛ وتشير النتائج أيضا إلى أن 36% من العملاء يرون في البنك التجاري مقصدهم و يشجعون العملاء الآخرين للتعامل معه وهم يرون في البنك الجاري قدرة مالية عالية ويرى الباحثان إن هذه النسبة في تزايد مع دخول القطاع البنكي الخاص إلى السوق الجزائرية، فجودة الخدمة البنكية أصبحت صناعة وان مقولة الزبون دائما على حق سوف تصيب قطاعنا البنكي العام شئنا أم أبينا فهذه حقيقة السوق وإلا سنجد أموالنا في مهب الريح رغم المركز المالي والقدرة المالية للبنك التجاري الجزائري.

ثالثاً: تحليل الانحدار: وهنا قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد لبيان أثر علاقة متغيّر مستقل أو أكثر على متغير تابع والهدف في ذلك معرفة أي المتغيرات المستقلة لها تأثير معنوي حقيقي على المتغير التابع، ومعرفة التأثير النسبي لكل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بالإضافة إلى معرفة مقدرة النموذج على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنويةSignificance Level 5%، ويوضح الجداول التالية نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise لتأثير أبعاد سلوكيات الموا نة التنظيمية في جودة الخدمة البنكية ورضا العملاء.

أ- أثر أبعاد سلوكيات الموا نة التنظيمية في جودة الخدمة البنكية:

وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (46.3%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (جودة الخدمة البنكية)، وهي قوة تفسيرية جيدة نسبياً، تدل على أثر المتغير المستقل في جودة الخدمة البنكية كبُعد تابع، وأن نسبة (63.7%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة.

جدول رقم (5) معاملات التحديد لنموذج أساليب العمل الفعالة

معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدّل	الخطأ المعياري للتقدير
593.	.451	.463	.57589

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

حيث يوضح الجدول (6) نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد سلوكيات الموا نة التنظيمية في جودة الخدمة البنكية

المتغير	معامل الانحدارB	الخطأ المعياري Std.Error	م. الانحدار المعياري Beta	ت المحسوبة T	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
سلوكيات الموا نة التنظيمية	399.	113.	397.	3.536	001.	معنوية

الثابت	.940	.371		2.537	.013	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدولين السابقين يمكن للباحثين الوصول إلى أن هناك سلوكيات المواطنة التنظيمية يؤثران ردياً في جودة الخدمة البنكية، حيث يشرح نموذج الانحدار (46.3%) من الاختلافات في جودة الخدمة البنكية.

2– أثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في رضا العملاء:

إن المقدرة التفسيرية لهذا النموذج توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة، حيث يبين الجدول رقم (7) أن معامل التحديد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (.632)، ومعامل التحديد المعدّل بلغ (73.4%).

وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (73.4%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (رضا العملاء)، وهي قوة تفسيرية جيدة نسبياً، تدل على أثر لأبعاد المتغير المستقل في رضا العملاء كبُعد تابع، وأن نسبة (26.6%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة.

جدول رقم (7) معاملات التحديد لنموذج رضا العملاء

معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدّل	الخطأ المعياري للتقدير
.779	.632	.734	.46281

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

حيث يوضح الجدول (8) نموذج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في رضا العملاء

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري Std.Error	معامل الانحدار المعياري Beta	ت المحسوبة t	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
سلوكيات المواطنة التنظيمية	.515	.131	.434	3.931	.000	معنوية
الثابت	.496	.325		1.526	.131	

من الجدولين السابقين يمكن للباحثين الوصول إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر ردياً في رضا العملاء، حيث يشرح نموذج الانحدار (73.4%) من الاختلافات رضا العملاء.

رابعاً: اختبار صحة فرضيات البحث

سيقوم الباحثان في هذا الجزء باختبار صحة فرضيات بحثهما على النحو التالي:

– الفرضية الأولى: إنّ أبعاد سلوك الموا نة التنظيمية التالية:

(الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) لا تؤثر معنوياً في أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة التالية:

(الاعتمادية، الاستجابة للعملاء، الأمان، التعا ف مع العملاء، الأشياء المادية الملموسة).

من خلال نتائج التحليل السابقة تبيّن وجود أثر ردي معنوي لأبعاد سلوك الموا نة التنظيمية التالية:

(الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) في المتغير التابع أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة التالية:

(الاعتمادية، الاستجابة للعملاء، الأمان، التعا ف مع العملاء، الأشياء المادية الملموسة)، مما يقتضي رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي لسلوك الموا نة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة.

– الفرضية الثانية: إنّ أبعاد سلوك الموا نة التنظيمية التالية:

(الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) لا تؤثر معنوياً في رضا عملاء البنك الو ني الجزائري في مدينة غرداية.

من خلال نتائج التحليل السابقة تبيّن وجود أثر ردي معنوي لسلوك الموا نة التنظيمية التالية:

(الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري) في المتغير التابع رضا عملاء البنك الو ني الجزائري في مدينة غرداية، مما يقتضي رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي لسلوك الموا نة التنظيمية في أبعاد رضا عملاء البنك الو ني الجزائري في مدينة غرداية.

خامساً: ملخص نتائج وتوصيات الدراسة: نعرض فيما يلي ملخصاً لنتائج الدراسة الميدانية:

أ– إنّ تواجد أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة التالية:

الاعتمادية، الاستجابة للعملاء، الأمان، التعا ف مع العملاء، الأشياء المادية الملموسة؛ ورضا العملاء يقل إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة، وتزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة في بعض أبعادها، وهنا يوصي الباحثان بما يلي:

1. العمل الحثيث من اجل وضع استراتيجيات لتطوير الخدمات البنكية لمواجهة تحديات المنافسة من البنوك الخاصة في ظل تحديات المنافسة العالمية في الصناعة البنكية.

2. تكثيف الدراسات لمعرفة خصائص عملاء البنوك عموما وخاصة الفئات التي يكون لديها رغبة في التعامل مع البنك الو ني الجزائري حيث أن الاهتمام بهذا الجانب كفيل بالمساعدة في تصميم

برامج مصرفية ملائمة لكل فئة من العملاء ؛ وكل ذلك يتطلب الاستعانة بالدراسات المبنية على التقنيات والدراسات التسويقية والإعلانية والتعريفية الحديثة في التعامل مع العملاء التي تتطلب من البنك الو ني الجزائري اخذ وجهات نظر العملاء فيما يتعلق بتطوير الخدمات البنكية.

3. العمل على تصميم خدمات البنك وفق نوعية العملاء سواء من ناحية الخصائص الديموغرافية للعملاء أو غيرها بشكل يساهم في تجزئة السوق وتوجيه الأنشطة التسويقية المناسبة لكل فئة عمرية أو دخلية وتمييز الزبائن والتركيز على من هم أقدر على تحقيق الأرباح على وفق قاعدة 20%–80%. والتي تعني بأن 20% من الزبائن يمكن أن يحققوا عوائد تعادل 80% من دخل البنك.

4. ضرورة اهتمام البنك الو ني الجزائري في تطوير تقانة المعلومات المستخدمة في تقديم الخدمات للعملاء والعمل على التوزيع الجغرافي لأكبر عدد من الصراف الآلي مراقبة توقفها عن الخدمة على مدار الساعة بشكل يسهم بخدمة العميل على مدار 24/24 ساعة باليوم.

5. لابد من أن يعمل البنك الو ني الجزائري على وضع الاستجابة السريعة وتلبية مطالب العملاء في مقدمة أولوياته فيما يتصل برفع جودة الخدمات البنكية.

6. إن للجوانب الملموسة للبنك التجاري الجزائري كالمباني الحديثة والمكان المنظم المريح اثر كبير في نظر العملاء عند تقويم جودة الخدمة فلابد من أن يعمل على إعادة النظر فيها بشكل يسهم في رفع جودة الخدمات البنكية.

7. أن تعمل الإدارة على إذكاء روح الموا نة التنظيمية وغرسها في حياة الموظفين واعتبارها ذو قيمة أساسية من القيم التي يؤمنون بها وذلك من خلال خلق مناخ أو ثقافة تنظيمية تساعد العاملين على تبني مثل تلك السلوكيات ويتم ذلك من خلال إتاحة المزيد من فرص التطوير والتقدم الوظيفي مستقبلاً ورب المكافآت والحوافز التشجيعية بما يظهره العاملين من سلوكيات موا نة تنظيمية مرتفعة، وهذا يساهم بدوره في رب أداء الفرد بأهداف البنك.

8. أن تقوم الإدارة ببناء نموذج متكامل يتيح وجود سلوكيات الموا نة التنظيمية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، هذا النظام يكون جزءً لا يتجزأ ضمن منظومة إدارة وتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال روح الفريق والعمل الجماعي والقيادة بالقدوة.

ب– إنّ تواجد أبعاد سلوك الموا نة التنظيمية التالية:

الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الإنجاز وفق الضمير؛ السلوك الحضاري يزيد إلى حد ما عن الدرجة المتوسطة في بعض أبعادها، ولكنها تقل عن الدرجة الجيدة في الأبعاد الأخرى؛ وهنا يوصي الباحثان بما يلي:

1. العمل الحثيث على تنمية سلوك الموا نة التنظيمية من خلال تنظيم الموظفين في فرق عمل بدلا من الاعتماد على الهياكل الهرمية التقليدية وان تتميز فرق العمل بالتماسك بين أعضائها؛

والاعتماد على نمـ القيادة التي تركز على الإنجاز مع الثقة المتبادلة ما بين الأعضاء؛ وضمان التنوع الديموغرافي والوظيفي والثقافي في الفريق.

2. تشجيع الموظفين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات الجديدة لتطوير ـرق العمل والمساهمة في مناقشة الموضوعات التي تواجه البنك مع ضرورة تشجيع الموظفين على قراءة مذكرات البنك وإعلاناته.

3. التقليل من الإحبا ـات التنظيمية العرضية وتدريب الموظفين على التعامل معها دون تذمر أو امتعاض.

4. مكافأة الأفراد بحسب الانجاز خصوصا الانجاز وفق الضمير مع إعطاء المرونة الكافية لهم بشكل يتيح لهم الحركة واتخاذ القرارات؛ الانجاز وفق الضمير المتصل بالحضور؛ احترام اللوائح والقوانين ؛ الدقة والعمل بجدية؛ الحفاظ على موارد وممتلكات البنك.

5. تشجيع الأفراد على التصرفات والأفعال التطوعية التي تعكس رغبة الفرد في مساعدة الآخرين من رؤساء وزملاء العمل أو حتى العملاء.

6. تقليل معدلات الدوران للموظفين وتقليل عدد الشكاوى واجتذاب أفضل الأفراد والحفاظ عليهم من خلال جعل البنك مكان أكثر جاذبية للعمل.

سادساً: ملخص تنفيذي لآلية بناء الاستراتيجيات التنافسية للبنك التجاري في ضوء النتائج والتوصيات

أولاً: إجراء التحليل الاستراتيجي لبيئة البنك الداخلية والخارجية في ضوء SWOT MATRIX:

أ- تحليل البيئة الخارجية Ex. Environment للبنك التجاري الجزائري: وهي المتغيرات التي تقع خارج سيطرة البنك وتمثل الإ ـار العام لذي يمارس فيه البنك نشا ـه وتتمثل بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والزبائن والحلفاء الإستراتيجيون وهي تعبر عن إما فرص أو تهديدات؛ فالفرص Opportunities تمثل العوامل الخارجية التي تؤثر إيجاباً في فعّالية البنك وتجعله أكثر قدرة على تحقيق مهمته بفعالية وخلق ميزة تنافسية ومنها:

- الأسواق الجديدة أو / والعملاء الجدد وزيادة الطلب في السوق.
- القدرة المالية الكبيرة 80% من إجمالي الميزانية العمومية للقطاع البنكي و70% من إجمالي الإيداع والقروض.
- التشريعات والقوانين الجديدة.
- النمو والانتعاش الاقتصادي والتقنيات الحديثة

أما التهديدات Threats تمثل العوامل الخارجية التي تؤثر سلباً في فعّالية البنك وتجعله أقل قدرة على تحقيق مهمته بفعالية وخلق ميزة تنافسية ومنها:

- اختراق المنافسون للسوق وبتكاليف منخفضة.
- فجائية التغير في احتياجات ورغبات العملاء.
- دخول الاقتصاد في أزمة كساد حاد Serious Recession.

ب- تحليل البيئة الداخلية Int. Environment للبنك التجاري الجزائري: هي المتغيرات التي تقع داخل البنك وتمثل الإ ار العام الذي يتم فيه أداء الأنشطة المختلفة؛ مثل الهيكل التنظيمي وعوامل الثقافة التنظيمية والعمليات الداخلية والإجراءات والتعلم والنمو والإبداع والعوامل المالية؛ وتشتمل البيئة الداخلية للبنك التجاري الجزائري على إما نقاط قوة أو نقاط ضعف. فنقاط قوة Strengths البنك الو ني الجزائري هي التي تجعله أكثر قدرة على تحقيق مهمته بفعّالية ومنها:

- الموارد المالية الملائمة المتمثلة برأس المال الهائل جدا.
- العاملون والموظفون ذوي الخبرات العالية وما يدل على ذلك سعي البنوك الخاصة للحصول عليهم.
- برامج إعادة الهيكلة التي قامت بها الإدارة العامة في البنك الو ني الجزائري.

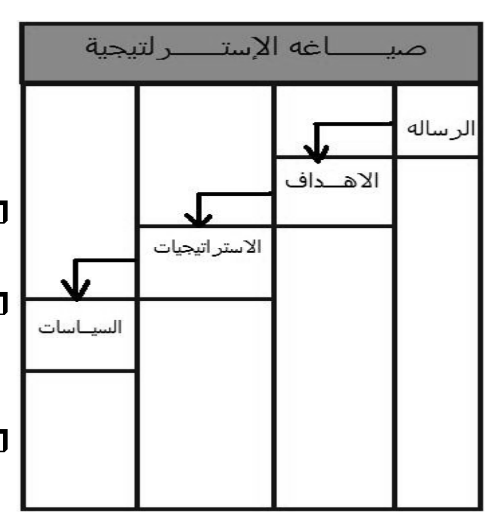
أما نقاط ضعف Weakness البنك الو ني الجزائري هي التي تجعله أقل قدرة على تحقيق مهمته بفعّالية وتشكل نقاط خلل في قدرة البنك على تحقيق أهدافه ومنها:

- غياب الرؤية وضعف الخبرة في تطبيق الاستراتيجيات خصوصا في الفترة القريبة الماضية.
- انخفاض في دعم قدرات البحث والتطوير.
- مشكلات في شبكات التوزيع التي لازالت إلى الآن مستمرة في درجات متفاوتة.

ثانياً: صياغة الإستراتيجية للبنك التجاري

يتم صياغة الإستراتيجية للبنك التجاري من خلال إعداد خطة ريق ويلة الأجل في ضوء ما يملكه البنك من نواحي القوة والضعف وتشمل على الأمور التالية:

- الأهداف: سواء الإستراتيجية أو التكتيكية أو التشغيلية.
- الاستراتيجيات: بمعنى ما هي خطة الطريق التي توضح كيف يمكن للبنك تحقيق رسالته وأهدافه.
- السياسات: من خلال تحديد الإ ار أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل البنك.



ثالثاً: تنفيذ الإستراتيجية المقترحة للبنك التجاري

يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية:

تنفيذ الإستراتيجة

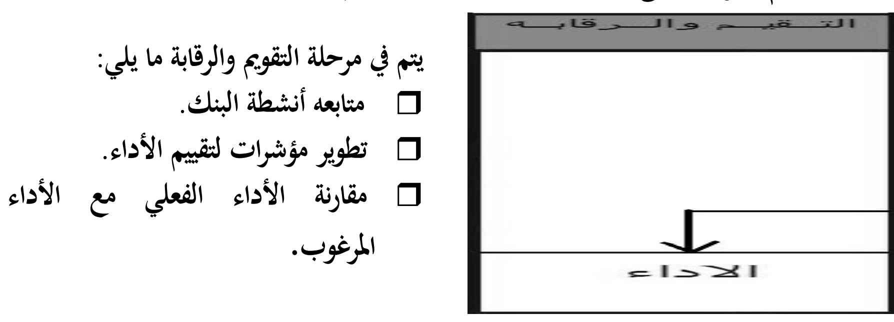
البرامج

الموازنات

الاجراءات

- **البرامج: وهي أداة التوجه التنفيذي لإستراتيجية البنك.**
- **الموازنات: وهي ترجمة لبرامج البنك نقديا أو مالياً.**
- **الإجراءات: نظام بخطوات يصف بالتفصيل كيفية تنفيذ المهام وتحدد الأنشطة التي يجب القيام بها لتنفيذ برامج البنك.**

رابعاً: التقويم والرقابة على أنشطة وخط البنك التجاري



يتم في مرحلة التقويم والرقابة ما يلي:

- **متابعه أنشطة البنك.**
- **تطوير مؤشرات لتقييم الأداء.**
- **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب.**

الهوامش

[1] - عبد الرحمن، نسرين، **2005**، تأثير فرق العمل على سلوك الموا نة التنظيمية– دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، عين شمس، ص **96**.

2- Philip M. Podsakoff et als، 2000،"Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research"، Journal of Management.

3- Angela L. Zacharias، August 2008، Organizational Citizenship Behavior In Professional Service Industry Sales Personnel، A Dissertation Presented in Partial Fulfillment، Of the Requirements for the Degree، Doctor of Philosophy، Capella University.

4- Adam R. Barringer، June 2008، "Customer Loyalty: An exploration of the Relationship Between Service Quality and Customer Intent to Return And Willingness To recommend In The restaurant Industry"، A Dissertation Presented in

Partial Fulfillment Of the PHD، Capella University.

5- Joong-Won Lee، May 2008، "the influence of culture and dimensions of Service Quality on positive effect، negative effect، and delightedness" A dissertation submitted to Faculty Utah in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in department of parks recreation and tourism the University of Utah.

6 - سليمان، محمّد جلال، (2001)، "تحليل مساري لأثر الموا نة التنظيمية على صنع القرارات الأخلاقية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الثاني، ص ص195 –255

7 – المبيض، علي محمود،(1999)، "العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات الموا نة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بإدارة شؤون الطلاب بجامعة عين شمس"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العد الثالث، ص 548.

8- Robbins، S ،P.(2001) ،"Organizational Behavior"، Prentice-Hall، Upper Saddle River ،NJ

9 - نسرين عبد الرحمن، " تأثير فرق العمل على سلوك الموا نة التنظيمية–دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات "، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عين شمس، 2005).

10 –زايد، عادل محمّد، (2000) "تنمية سلوك الموا نة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية" بحث منشور، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة العدد الخامس والخمسون، ص 576.

11 – خليفة، محمّد عبد اللطيف، (1997)، "محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة:دراسة تحليلية ميدانية في ضوء النظريات السلوكية الحديثة"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، (المجلد الخامس، العدد الأول، نوفمبر)، ص 18-19.

12- Appelbaum ،Steven. et al ،(2004) "Organizational Citizenship Behavior : A case Study of Culture ،Leadership and Trust"، Management Decision، V 42،N1،PP 19.

13- Williams L. J & Anderson؛ S. E؛ (2000)؛ " Job Satisfaction & Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship & in- Rol Behaviors;" Journal of Management؛ V17. PP601-617.

14- Philip M. Podsakoff et als، 2000،"Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research"، Journal of Management.

15 – حامد؛ سعيد شعبان؛ " أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسوك الموا نة التنظيمي: دراسة مقارنة "؛ مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين؛ كلية الجارة جامعة القاهرة؛ (العدد 61؛ 2003)؛ ص 341-390.

16 محمود، علاء عبد الغني، " دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك الموا نة التنظيمية بالتطبيق على العاملين على جامعة القاهرة– فرع بني سويف، مجلة الدراسات المالية والتجارية، (العدد الثاني،2001)، ص 362.

17- Castro؛ Carmen et al ؛(2004)؛ "The Influence of Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty;"؛ International Journal of Service Industry Management؛ V 15.N1. P31.

18 – صليحة رقاد؛ تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون "دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات"؛ جامعة الحاج لخضر –باتنة–كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،2008/ 2007.

[19] – محمد المري؛ قياس جودة الخدمات البنكية بدولة قطر؛ أ ‚روحة دكتوراه ؛ جامعة عين شمس.

[20] – محمد المري؛ سبق ذكره.

[21] **- Gronroos, C. Services Management and Marketing, Lexington: Lexington Book, 1995.**

[22] **- De Primio, Quality Assurance in Services Organization, London: Chilton Book Co. 1997.**

[23] – العفيشات، تيسير محمد شحادة، أثر الجودة ورضا الزبون في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة البنكية، دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، أ ‚روحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق، **2001**م

[24]-رشدي عبد اللطيف وادي؛ يوسف حسين عاشور؛ تقييم جودة خدمات البنوك العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العملاء؛ بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول "الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة" المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية 9 مايو 2005.